

样本企业之雅虎

在“搜索”业务中迷失方向

雅虎曾经是这个世界上最顶尖的技术公司之一,有人说是谷歌的出现让雅虎走向灭亡,也有人说是其它原因。

事实上,雅虎也确实帮助行业塑造了现代基于数据的网络世界。比如雅虎对Hadoop的贡献,现在世界上几乎所有网络公司都在运行Hadoop,如果没有雅虎,Twitter、Facebook 和Netflix 虽然会存在,但一定与现在大有不同。

现金牛雅虎是如何变成一个金矿的?

如果说有什么是雅虎从不会出现问题的地方,那就是用户。在雅虎鼎盛时期,它有超大量的用户,这也意味着有很多人会浏览网页广告,甚至会产生一些点击。大约有十年时间,雅虎都是由广告营收和创新来主导的,这也意味着当时雅虎能够拥有巨大的现金流及数据信息。

雅虎没有浪费这些诱人的数据,它们使得不少计算机科学家为之加入了前雅虎首席数据官Usama Fayyad成立的雅虎研究部门。这在当时其实并不简单,因为许多工程师认为雅虎看重广告运营超过技术,更别说计算机科学研究了——而这正是Fayyad的工作,要改变雅虎的这种形象。

在过去一些年中,在与微软和谷歌的竞争中,“我们系统取得过胜利,”Fayyad认为在人才方面也是一种胜利。虽然雅虎提供给研究员的金钱明显比其它公司少,但之所以能够吸引人才,是因为它拥有非常多的有趣的数据提供给研究人员进行实验,这是前Bing时代的微软所不能比拟的。同时,也比谷歌能够给更多机会给研究人员发表成果。

传统的在线广告模式只是售卖广告位,通过页面的总访问数来向广告主体现价值。2004年Fayyad加盟雅虎时,恰逢谷歌风头正劲,而那时的雅虎,banner广告仍然是营收的主力。而加盟后的Fayyad花了很长的时间,通过精准投放使在线更加有利可图。也使得雅虎这个现金牛逐渐成为一座金矿。

雅虎用来做精准广告的广告位在总库存中所占比例很小,但由于能够给特定人群展现特定的广告,这些精准广告位反而能够获得广告主更高的投入。Fayyad很意外广告主在这上面花钱很慷慨。

Fayyad加盟雅虎时曾表示精准广告的目标是每年能够实现2000万美元的营收。当他离开雅虎时,这个数字增至5亿美元。一位负责雅虎广告产品的前员工表示,在他09年离开雅虎时,当年通过数据系统实现的现金流已经达到7亿美元。

“在很多情况下,我们都被当作是一个销售工具,”他解释到。每周至少有一



次,他的团队需要直接面对客户及合作伙伴去解释为什么精准系统能够获得更高的投资回报。“你只能讲雅虎邮箱的诸多新功能”,他补充说到,以此来暗示普通的广告投放在用户面前可能很难引发点击。

搜索:由漠视到发力追赶

表面上看,一家公司专注于在线显示广告并没有什么错误,只要公司能够保持较好的收益即可。但对于雅虎,显然这会要求雅虎扮演好一个媒体公司的角色。因此,雅虎的使命就变成了创造更多的内容,比如文章、游戏、邮件、搜索引擎等,这些都是留住用户、吸引广告的东西。

曾于2004-2010年工作 在雅虎的David Ku认为在执行层面上,雅虎丧失了自我。David Ku曾经是雅虎的广告产品副总裁,目前在微软担任在线服务部门的企业副总裁。没有人能够确认雅虎是一家媒体公司,还是一家搜索公司,还是一家技术公司,或者是其它什么公司。并且,在角色定位上“来回折腾”也使得团队逐渐丧失了凝聚力,最终丧失了自我。

不少人认为雅虎早期投入到搜索领域的资源仍然不够多,这种争论没有实际意义。毕竟,雅虎拥有了自己的搜索引擎,而且成绩还说得过去,所以我们不能说雅虎不知道网络搜索的价值。但,雅虎确实也不了解搜索的价值。“搜索对于雅虎的一些人来说,是长期战略层面的产品,这些人对此充满激情。但对另外一些人来说,包括CEO,他们理解不了。”Ku透露。

Ku之所以这么说是有根据的。至少第一CEO Timothy Koogle在1995-2001年担任雅虎的首席执行官期间,曾在2000年将雅虎搜索外包给谷歌。Y Combinator创始人Paul Graham在2010年曾写过一篇措辞严厉的博客,博客中写了一些他在1998年雅虎收购其创业项目Viaweb之后看到的问题。其中,关于雅虎对于搜

索的冷处理,他写道:

“我记得曾在1998年年底或1999年年初的某个时间告诉过David Filo(雅虎创始人之一),雅虎应该收购谷歌。因为我和公司里的大多数程序员都使用谷歌搜索替代了雅虎搜索。他告诉我这不值得担心。搜索方面的流量只是我们总数的6%,而我们每个月的增长是10%。搜索不值得做的更好。”

当然,不仅仅是Timothy Koogle,2001-2007年间担任CEOTerry Semel也曾错过过机会:2002年未能以30亿美元的价格收购谷歌。另外,Terry Semel在2006年也曾有机会以10亿美元的价格拿下Facebook。

如果当初Terry Semel收购了谷歌……

最近几年,我们逐渐能看到,谷歌围绕搜索作出了不错的成绩。“我的天,门户对于吸引用户来说并不是必要的啊。”对于一些人不仅仅把搜索当作一个商品功能来看,Ku认为雅虎的反应就是这样的。“搜索是有望成为起点的。”

所以,2003年左右,雅虎也开始一定程度上的拥抱搜索。当时的CEO Semel收购了另一家处于崩溃边缘的搜索公司Inktomi,并基于它来打造雅虎搜索业务。到2005年,雅虎的搜索业务已经比较可观。Usama Fayyad认为雅虎在两年的时 间,实现了谷歌10年做的事情。

“虽然我们的搜索产品很烂,但我们没有因此损失用户。”前CTO Stata表示。

在搜索业务中迷失

雅虎之所以流失用户是因为它并未能真正做好搜索体验并找到、发展自己的商业模式。如果希望通过销售广告位来赚钱,搜索是个绝佳的途径,因为用户能够通过搜索框明确的告诉你他们在寻找什么。“在精准广告领域里最有价值的就

是明白用户的‘需求和意图’,” Ku解释道,“意图就是收益。”

广告正式进入搜索领域的主要模式是付费搜索——付了广告费的“搜索结果”会出现在“真正的搜索结果”边上。直到2007年,雅虎的方法都是只给出价高的广告主展现机会。而谷歌的做法,Stata称之为“从根本上使之更好”,通过对内容进行估值,并统计用户实际点击率来定价。

谷歌的算法方法,使得“付费搜索”的广告点击率成功提高,同时让用户、广告主都能够愉快接受,这很大程度上提升了广告收入。而广告收入则用来继续拓展渠道,包括与DELL的20亿美元工具栏合作、向Mozilla基金会注入数亿资金最终成为Firefox的默认搜索选项,而那时正是Firefox逐渐成为主流浏览器的时期,“他们拉了谷歌一把,”Stata说。

这时雅虎也注意到了工具栏的重要性,因为在雅虎进行的一项研究中,他们发现人们会随手使用他们面前的搜索栏,不会刻意考虑搜索结果的质量如何,Bassel Ojeh表示。Bassel Ojeh的研究小组提交了研究结果,但是“高管们什么都没有做,”他说,“在那个时候,竞争已经宣告结束了。”

更为糟糕的是,当时雅虎的付费搜索使用了一个大规模的Oracle数据库,一旦宕机,恢复时间需要36个小时。每次宕机都会造成数千万美元的损失,Ojeh表示,而且宕机还比较频繁。

为了反击谷歌,Semel准备了一个名为“Panama”的史诗级项目,该项目旨在重新建立雅虎付费搜索的形象。但最终,该项目的推出迟于预期,在2007年才推出,虽然提高了一些收入,但想要以此来拉近与谷歌之间的差距仍然远远不够。而这个项目还在其最高峰的时期占用了公司约2000名员工的巨大资源。

Ojeh认为正是由于一些类似Panama这样的项目几乎消耗了整个公司的资源,使得公司不具备在其它地方实现创新的能力。

Ojeh并没有像其它雅虎人一样对Panama这个在搜索领域PK谷歌的项目有很大的兴趣,虽然这是雅虎表明在另外一个领域的企图心。Ojeh一直认为雅虎应该不断扩大自己在在线显示广告上的领先地位,随后的事情也证实了Ojeh的担心:谷歌收购DoubleClick之后,雅虎由领头羊沦为了追赶者。Semel本该在担任CEO时收购DoubleClick的,结果没有。

Ojeh说的Panama之外的一个系统是Apex,这是一个自动展示广告的系统,该系统来自于雅虎重金收购的Right Media。雅虎希望通过收购Right Media来抗衡DoubleClick。

(前瞻网)

样本企业之柯达

10 年错步毁 130 年传奇

■ 紫馨 报道

柯达在中国的节节胜利,加重了它对胶片利润“千秋万世”的美丽幻想。10年之后,积重难返、亏损连连的柯达已经宣布申请了破产保护。这个成像技术变革的先锋,仅仅用10年,就结束了它130多年的传奇。

2003年10月29日,经过多年谈判,柯达终于与中国最后也最有实力的成像材料企业乐凯胶卷,携手出现在人民大会堂北厅的合资仪式上。柯达全球总裁邓凯达与中国乐凯总经理杜昌焘双手紧握,宣布以约1亿美元换取乐凯胶片20%的股份。

这是一个值得铭记的时刻,至此,“98协议”这一重大战役最终华丽落幕,最后的对手,最顽固的对手,终于纳入囊中。同时,它也拉响了这艘巨型泰坦尼克启航的汽笛。

被忽视的警钟

2003年,正是传统胶卷市场加速萎缩的年份。随着数码成像技术和产业的迅速扩大,传统感光材料企业们走到了悬崖的边缘。尽管危机已在眼前,柯达仍然犹豫不决:当它预测转型将会“削减72%红利”,以及支付约30亿美元的巨额投资时,引发了部分股东的强烈抵制。

而那些被“98协议”拒之门外的对手们,例如富士,此时已然完成了向数码影像领域的艰难转型。到2002年,柯达产品的数字化比例只有25%左右,但富士达到了60%。

当柯达的创始人伊斯曼在1880年发明“干板”,把感光材料涂到玻璃板上进行成像拍照之后,他又发明了誉满民间的柯达相机,让普通人照相,然后到冲洗店制作照片。

从此,在民用成像材料领域,柯达持续了100多年的繁荣。这种繁荣见证诸“柯达时刻”这样的广告词,还有遍布全球的柯达冲洗店,以及丰厚的利润。直到数码成像技术成熟之前,柯达胶片的毛利率依然接近50%,这在工业历史上极为罕有。

事实上,柯达曾有过继续革命的机会。它率先发明数码相机,并在1970-1990年代间拥有世界上最先进的数码成像技术。然而这种“低端成像”的技术看起来不能代替“胶卷+冲印店”的丰厚利益。直至佳能等企业推出像素足够高的数码相机,柯达才发现自己已经丧失了技术优势,而消费者也迅速而无情地转投日本人的怀抱。

2003年,柯达胶卷销售额比2000年下跌了71%,柯达意识到既有市场的消逝已不可挽回。回顾柯达转身的迟缓,柯达的新闻发言人艾伦曾这样形容:“当很多只为自己奖金考虑的副总出现时,开会、做决策就成了一件非常困难的事情。”

泰坦尼克沉没

柯达在中国的节节胜利,加重了它对胶片利润“千秋万世”的美丽幻想。在世纪之交的几年,柯达在中国的胶卷销售飞快增长,中国从柯达的第十七大市场转眼间变成了第二大市场。这个甜蜜蛋糕的发酵过程,以著名的“98协议”为开端。

1998年,在前华裔外交官、时任柯达全球副总裁叶莺的全力运作之下,柯达以12亿美元全面收购中国绝大多数的胶卷企业,并以“全行业合资计划”,把富士等洋胶卷拒诸中国市场之外。至2003年,柯达胶卷在中国轻易囊括超过六成的市场份额。

叶莺曾说:“(柯达的高层们曾经觉得)一部数码相机的利润,还不如两个黄盒子(柯达胶卷)。”另外,柯达的冲印店们也在全国遍地开花,在2003年接近8000家,比麦当劳超出了足足17倍。

2003年,经过多年谈判,柯达终于与中国最后的手乐凯胶卷合资。这在后来被证明为柯达的重大错误。尽管征服中国最后的胶卷国产企业的行动,与邓凯达办公室悬挂的横幅标语方向一致——“扩大胶片的利润”。邓凯达拿下这个横幅时,为时已晚。

这个时候,柯达才发现,中国的消费者们的“喜新厌旧”超出了预期——很多从来没有买过胶卷的人,直接购买了数码相机。2003年,邓凯达首次公开承认公司在数码决策上的失误,姗姗来迟地开始自上而下的“全力进军数码领域”转型运动。

在全球市场,世界变化比中国更快、更真实。如同恐龙当年面临的生态灾难,尽管柯达在之后的数年里进行了多次重组,收购数字技术公司,更换公司标志,不断裁员……仍无法制止连年数亿美元的巨亏。自身难保之际,2007年,柯达与乐凯——这个生态中它曾经想统治的对象——的合资也走到了尽头,柯达以3700万美元出售了它拥有的乐凯股份。

10年之后的今天,积重难返、亏损连连的柯达已经宣布申请了破产保护。这个成像技术变革的先锋,仅仅用10年,就结束了它130多年的传奇。

柯达已然破产,世上也再无胶卷。而乐凯却如同它的英文名字“Lucky”一样,从2005年的一次小冒险——投资光学薄膜生产线的行动中,神奇地重获生机。如今,乐凯作为中国航天集团的子公司,已经成为世界上拥有生产光学薄膜生产能力的5家企业之一。

样本企业之诺基亚

被智能机时代抛弃的工厂

■ 张业军 报道

近日诺基亚东莞工厂引发的震荡背后,实质上缘于诺基亚东莞工厂订单不足,从而导致开工率不高。在此背景下,巨额的员工人力成本支出成了诺基亚东莞管理层不得不面对的管理难题。为了调整员工人力支出结构,诺基亚试图通过修改《员工手册》文件以减少相应的运营成本,但此举引发员工反弹。

《员工手册》修改惹的祸

据数名不愿意透露姓名的诺基亚东莞工厂员工向记者透露,此次诺基亚东莞震荡背后的起因,缘起于诺基亚9月推出新版员工手册拟定案,不少员工对其部分内容持反对意见。

其中,诺基亚东莞工厂员工意见颇多的条款,是新的员工手册中的第444款规定。该项规定写道:非员工本人的原因,或因公司生产任务不足导致停工、停产的,在一个工资支付周期内,公司应该按照提供正常劳动支付工资,超出一个工资支付周期的,公司可以根据员工提供的劳动,与员工重新确定工资标准;公司未安排工作的,按照当地最低工资标准80%支付劳动者生活费,生活费发放至复工、复产或解除劳动关系。

上述相关员工指出,这一款的修改,除了减少了员工薪资待遇,还为日后诺基亚进行变相裁员提供了文件性支持。据介

绍,在修订稿征求意见期间,已有不少员工对此款的修改提出了强烈反对意见,但是诺基亚并未对此作出妥协的打算,“诺基亚依然强行在自己被微软收购后的第一个新年日,即2014年1月1日起开始实施”。

此外,关于老员工的带薪年假规定的修改,也遭到员工反对。

据员工介绍,9月3日诺基亚东莞工厂的管理层在多场沟通会上承诺,保证在被微软收购后员工的福利和待遇不变。此次修订《员工手册》,实际上已调整了员工实际待遇,因此导致员工严重不满,从而催生了自13日开始的员工停工。

诺基亚(中国)投资有限公司咨询总监高翔在接受记者采访时称,诺基亚东莞领导团队正在与工厂相关员工展开对话,目前诺基亚东莞工厂的正常运作不受影响。

开工不足成人力成本之踵

诺基亚为何在被微软收购的当口修改《员工手册》?

日前,北京市中银(深圳)律师事务所并购律师安寿辉对记者表示,“微软收购诺基亚只是股权收购,控股股东有所变化,其法律主体并没有变,对劳动关系也同样可以不进行任何调整。”

安寿辉分析称,一般股权收购约定中,在收购意向达成后,就会进行尽职调查,从法律和财务方面进行调查,再进行

估值,现在已达成了收购协议,早就已完成尽职调查,不存在为了做好账面而修改《员工手册》的理由。

业界认为,对于微软来说,诺基亚的收购价显然已算“廉价”。不过,在收购移交之前,通常会进行经营策略的调整,比如对组织架构进行调整,特别是业绩欠佳的公司,收购之后的成本控制导向的调整是较常见的。

高翔对此解释称,修改《员工手册》的计划早在微软对诺基亚的收购协议签订之前就已定下,与微软收购事项没有关系。因此,部分员工将两件事情联系起来的说法存在误区,“我们一直在反复与员工进行沟通,希望尽早解决这一问题。”

记者在采访中发现,事情的缘由可能还在于诺基亚自身。记者进一步了解到,自今年以来,诺基亚东莞工厂的开工率一度严重不足,甚至出现连续大规模停产现象。

东莞厂区IPU生产部C组的员工候天空(化名)告诉记者,截至6月份,工厂开工率最乐观估计也不到一半,而且由于缺少订单,“上半年工厂中止人员招聘,只出不进。”

据了解,诺基亚东莞工厂主要生产功能手机,智能手机生产较少,仅诺基亚目前推出的Asha手机,在东莞工厂生产得较多。

一位该工厂员工告诉记者,正常情况下,该工厂的SMD(贴片板)24小时可以生产14万块左右的主板,至于成品产量是否